



## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/143430>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-07 and may be subject to change.



# Het toekomstig tekort van kwaliteitsdenken

**Over versneld organiseren, transitie en leren werken in netwerken**

**Sinds het begin van de eenentwintigste eeuw veranderen de maatschappij en organisaties in hoog tempo. Die veranderingen in samenhang zichtbaar maken, gebeurt in deze bijdrage aan de hand van drie hypothesen. Het effect van die hypothesen is dat verbeteren onvoldoende is, het gaat om transformatie en transitie. Kwaliteit managen 'binnen' wordt ook en tegelijkertijd – en soms dominant – kwaliteit regisseren 'buiten'. Hoe moet toekomstig kwaliteitsdenken in het licht van deze ingrijpende ontwikkelingen eruit zien?**

Het kwaliteitsdenken komt voort uit het ontwerpdenken van industriële organisaties. Organisaties zijn binnen dat denken doelrealiserende 'dingen' waarbij beheersing het DNA vormt. Functionele rationalisatie in lineaire processen is een logisch onvermijdelijk gevolg. Met dat denken hebben wij vanaf pakweg 1850 een maatschappij opgebouwd waarbij organisaties de kern vormen. In de laatste vijftig jaar hebben we bovendien dit denken ook massaal toegepast op dienstverlening en op organisaties, waardoor naast schaalvergroting ook diensten en duur een daarmee verbonden waarde hebben gekregen. Daarmee heeft een alomtegenwoordige monetarisering van tijd en dienst haar intrede gedaan. Maar de tijden zijn aan het veranderen. Het toch echt wel uitontwikkelde functioneel-rationeel organiseren (want dat blijven we nodig hebben) moet gedeeltelijk plaats maken voor 'agile' netwerk organiseren.

### Nieuw organiseren

Er is een generatie 'organisaties' in wording die haar bestaansrecht ontleent door onbenut potentieel van en tussen organisaties slim en innovatief te benutten. Die ontwikkeling leidt tot organisatorische nieuwkomers die bijna opeens 'changemakers' blijken. Op voorbeeldniveau hebben we nu allemaal wel zo'n beetje de koplopers Spotify, Airbnb en Uber (de 'Grote Jongens') op het netvlies, die in hun kielzog honderden en misschien wel duizenden start-ups meetrekken (Klein is immers het Nieuwe Groot).

In plaats van groepen mensen samen te brengen of fysieke installaties neer te zetten, neemt bij deze generatie informatietechnologie de plaats in van veel wat fysiek was. We dematerialiseren en tegelijkertijd 'integreren' het resultaat vaak razendsnel in ons leven (denk aan de Ipad, de smartphone, et cetera). Fysieke apparatuur zoals camera's, GPS, cd's, boeken of muziek zijn in no-time met elkaar verweven apps geworden op een telefoon (die ook allang niet meer 'een ding om mee te bellen' is).

Dat vervangen van fysieke zaken door vormen van informatietechnologie zoals apps zorgt voor het ontstaan van organisatorische configuraties met HUB-achtige netwerk-'structuur' waarvan de productiviteit (en daarmee de impact) omgekeerd evenredig is aan het aantal werknemers of machines. 'Service as a product' als businesspropositie is de kern. Bezit van 'assets' maakt plaats voor toegang tot die assets en het slim kunnen koppelen en integreren van diensten daaromheen. Hebben maakt dus plaats voor 'smart' integreren én toegang creëren. Er waait misschien ongemerkt een radicaal andere 'organisatiewind'. Een organisatieontwikkeling die niet tegen te houden is, maar er is – nu en hier en onverwacht. Daarmee omgaan vraagt om radicale innovatie, ook wel 'Going Skunk' genoemd. Klassieke 'fysieke' bedrijven gaan een zware tijd tegemoet. Hun toegevoegde waarde komt steeds meer onder druk te staan. Mogelijk dat een aantal nu al obsoleet is, maar dat ze dat nog niet doorhebben.

### Dossier: Kritische kwaliteitskunde

Jan Jonker trakteert ons op een interessante en uitdagende kijk op de uiteenlopende contexten en richtingen waarin het vakgebied van de kwaliteitskunde zich zou kunnen ontwikkelen. Hij verkent niet alleen de mogelijke oorzaken van veranderingen, maar ook de soorten en niveaus daarvan. Hij verwerkt daarin zijn kijk op de historie van de kwaliteitskunde. Samen met Antonie Reichling schreef hij het boek 'Derde Generatie Kwaliteitsdenken'. Zoals hij zelf aangeeft, is dit boek niet aangeslagen. Hij geeft daarbij ook aan wat naar zijn mening een mogelijke reden daarvoor is. De redactie van Sigma is benieuwd te vernemen wat de lezers ervan vinden.

Dossierhouder: Huub Vinkenburg  
(huub.vinkenburg@hetnet.nl)

### Verbeteren, transformatie en transitie

Dat constateren leidt echter nog niet tot inzicht in de oorzaak van de fundamentele veranderingen waar we middenin zitten. Denken over verandering heeft verschillende niveaus. We kunnen spreken over drie ordes van verandering. Deze zijn te benoemen als verbeteren, transformatie en transitie (De Witte en Jonker, 2013).

#### Verbeteren

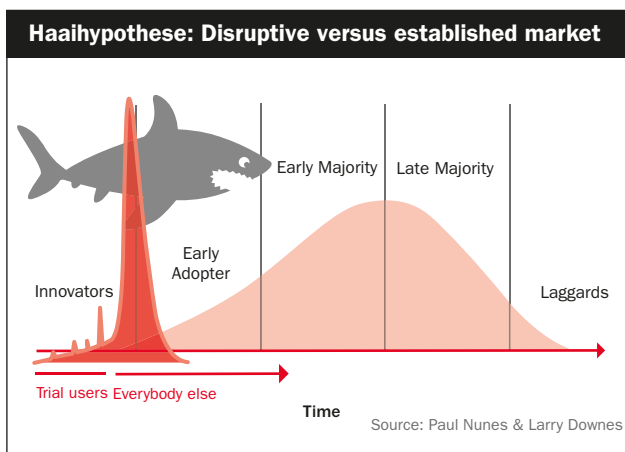
Het denken over organisatieverandering is ontstaan rond WO II en historisch verbonden aan de naam van Kurt Lewin. Zijn 'geplande verandering' noemen wij een verandering van de 'eerste orde'. Uitgangspunt is dat verandering maakbaar is in drie stappen (freeze, move en refreeze). Kern is het verbeteren van een bepaald aspect in de bestaande organisatie. De opgave is de 'running business' te verbeteren, dus beter te laten presteren, te versnellen, het efficiënter en effectiever aan te pakken. Het adagium is 'meer van hetzelfde, liefst met minder middelen'. Dat denken is lange tijd dominant geweest.

#### Transformatie

Sinds twee decennia wordt een onderscheid gemaakt tussen de eerste en tweede orde van verandering. Kern van de tweede orde is competenties die aanwezig zijn in een bepaalde organisatie opnieuw te leren rangschikken en inzetten met het oog op een nieuwe businesspropositie.

#### In minder dan 50 woorden

- Drie ontwikkelingen met een hoge impact geven zicht op een maatschappelijke verandersnelheid die alsmaar toeneemt.
- Het gat tussen wat organisaties organiseren en de verbinding met externe ontwikkelingen wordt snel groter.
- Wat betekent dat voor toekomstbestendig kwaliteitsdenken?



Zowel businesspropositie, strategie, structuur, cultuur als de medewerkers en de technologie staan in deze tweede orde ter discussie. Het moet veranderkundig echt anders. De scope wordt groter, de systeemgrenzen worden breder, de randen van het organiseren worden afgetast. Wat 'binnen' is en wat 'buiten' is niet altijd meer scherp aan te geven. Kern is op zoek te gaan naar een nieuwe configuratie van de organisatie in het licht van een nieuwe businesspropositie.

### Transitie

Maar terwijl we niet zelden aan dit transformatieve denken moeten wennen lijkt het wel alsof organiseren in de eenentwintigste eeuw steeds meer gaat over het organiseren *tussen* organisaties en *allerhande* partijen, over het vormgeven van vraagstukken in de ketens en netwerken waar ze onderdeel van uitmaken. Naast de eerste en tweede orde ontstaat een derde orde. De essentie daarvan is het systeem opnieuw inrichten. Daarvoor moet de gevestigde orde (eerste en tweede orde samen) op de schop. De lastige opgave is dat betrokken én nieuwe partijen moeten proberen met elkaar te komen tot een fundamentele herziening en inrichting van een complexe interorganisatorische opgave – een businesspropositie maar dan tussen de partijen. Niet zelden en steeds vaker wordt deze interorganisatorische uitdaging gekoppeld aan het samen bijdragen aan de oplossing van een maatschappelijke opgave. Transitie is niet iets wat je erbij doet; het gaat om een existentiële opgave.

### Drie hypothesen

Het centrale uitgangspunt van deze 'kritische' bijdrage is dat we inmiddels steeds meer in dat transitietijdperk, het tijdperk van de derde orde, terecht aan het komen zijn. Maar dat geeft nog geen zicht op waar die transities door gevoed worden. Hier wordt de grondslag voor deze transities zichtbaar gemaakt aan de hand van drie hypothesen. Dat zijn: de Acceleratiehypothese of Exponentiële 'Shift', de Haaihypothese of 'Big Bang Market' en de Divergentiehypothese of 'Martec's Law'.

### Acceleratiehypothese of Exponentiële 'Shift'

Waar deze complexe hypothese vandaan komt, is lastig na te gaan, maar vermoedelijk is zij afkomstig uit de ICT-wereld. Deze hypothese bestaat uit drie subdelen. Het centrale idee is dat nieuwe (technologische) veranderingen steeds sneller gaan; er komen dus steeds sneller steeds meer technologische innovaties bij. Een subveronderstelling is dat als er meerdere veranderingen naast elkaar toegepast worden, deze elkaar versterken. En dat leidt tot de derde sub-veronderstelling, namelijk dat dat elkaar versterken niet lineair maar exponentieel gebeurt. Een plek waar deze hypothese praktisch werkelijkheid wordt, is het Internet of Things (IOT). Het communicatief en technisch met elkaar verbinden van dingen met dingen én mensen met dingen leidt tot meer dan meer van hetzelfde. Samen geeft dat aanleiding tot een ongekennde acceleratie die exponentieel van aard is en de weg vrijmaakt voor totaal nieuwe mogelijkheden.

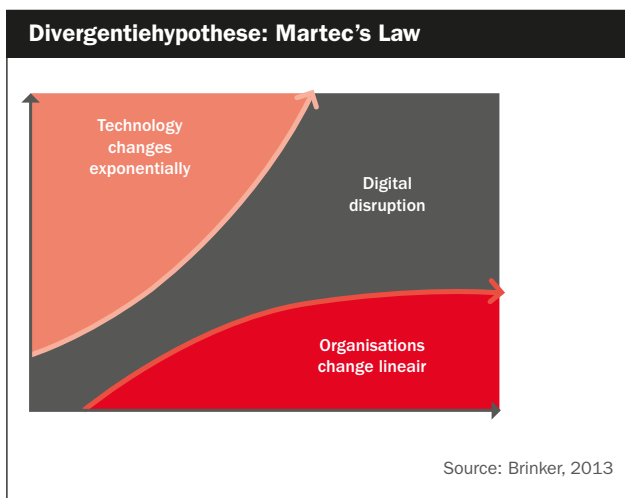
### Haaihypothese of 'Big Bang Market'

We zijn allemaal (hoe onbewust ook) vertrouwd met het proces waarbij innovaties min of meer 'doorsijpelen' in de maatschappij. Het denken daarover is ontwikkeld door Rogers in de jaren zestig van de vorige eeuw onder de noemer 'Diffusion of Innovations' (1962). Kern is een stapsgewijs geleidelijk proces waarin steeds meer mensen de innovatie adopteren. Na een heel klein groepje 'innovators' volgen de 'early adopters' en dan de 'early majority'. Aan dat denken in termen van geleidelijkheid komt deels een eind. In plaats daarvan kunnen we om ons heen de razendsnelle én massale adoptie zien van nieuwe technieken, vaak na een korte aanloop én als een combinatie van producten en diensten (prodie's?). Mobiele telefoons, selfies, Apps, Airbnb, Uber, Spotify en vele andere. Na een korte periode van 'trial en error' verschijnen deze massaal op de markt. Bedrijven die inzetten op incrementele invoering worden gemakkelijk en niet zelden heel pijnlijk 'overnight' ingehaald.

### Divergentiehypothese of 'Martec's Law'

Deze stelling, bedacht door Scott Brinker in 2013, stelt eigenlijk dat technologie zich veel sneller ontwikkelt dan de organisatievormen die daar het beste bij zouden passen. Dat leidt tot de stelling dat technologie exponentieel verandert, terwijl organisaties dat logaritmisch of mogelijk zelfs lineair doen. Daardoor wordt de afstand tussen wat technologisch kan, maar ook een plaats moet krijgen in onze (bestaande) organisaties én in het mede daardoor gevormde institutionele landschap, steeds groter. Dit betekent dat business, de politiek en instituties steeds meer achterlopen op de exponentieel groeiende, technische mogelijkheden. In de ruimte tussen techniek en organisatie is steeds meer plaats voor snelle nieuwkomers die buiten de gevestigde orde om er opeens en groot zijn (zie de 'Big Bang Hypothese' hiervoor). Dit is de kern van de divergentiehypothese. Mensen die kans zien een nieuwe business-





propositie c.q. een businessmodel te ontwikkelen in het 'gat' dat ontstaat door die divergentie, zijn niet zelden changemakers.

### Dilemma's

Onvermijdelijk en onverbiddeijk gaan bestaande organisaties in het licht van deze drie met elkaar verbonden ontwikkelingen steeds verder achterlopen op de steeds snellere en omvangrijkere veranderingen

keuzes. Het positieve van deze ontwikkeling is gelukkig wel dat zij 'traag' van aard is. Daaronder kan worden verstaan dat ze omvangrijk en stabiel is en de komende decennia er zal zijn, maar ook tot wasdom komt.

Een cruciale vraag wordt bij dit alles wel hoe toekomstbestendig kwaliteitsdenken eruit gaat zien.

### Voorwerk denken

In 2013 heb ik samen met Antonie Reichling een boek geschreven en geredigeerd over ontwikkelingen in het kwaliteitsdenken. Dat boek *Derde Generatie Kwaliteitsdenken* is na korte tijd roemloos ten ondergegaan; niemand wilde het kennelijk lezen. De essentie was simpel. De eerste generatie kwaliteitsdenken richtte zich op producten en processen, de tweede richtte zich op de organisatie en de derde generatie richtte zich op de regie van de kwaliteitsvraag tussen de partijen in netwerken als een collectieve opgave. In die derde generatie kwaliteitsdenken komen transitiedenken en de drie hypothesen hier samen. Dat boek was ook gebaseerd op het promotieonderzoek in voorafgaande jaren door mijn promovendus David Foster. Alles bij elkaar zijn we zo'n tien jaar met het vormgeven van dat kleine stukje denken bezig geweest. Al werkende weg hebben we zeker niet nagelaten met regelmaat academisch zowel als professioneel hierover te publiceren. Maar veel reacties heeft dat niet opgeroepen. Dat is jammer. Achteraf

## De betekenis van toekomstbestendige kwaliteit is gebaseerd op samenwerkingskunde tussen organisaties en partijen in bedrijven, ketens en netwerken.

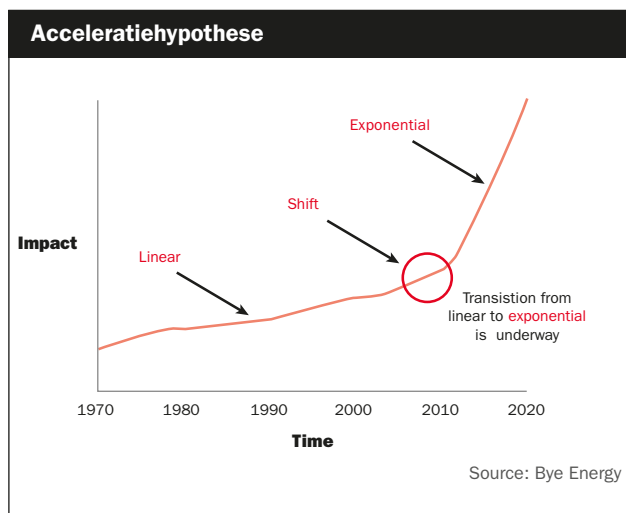
die schijnbaar autonoom extern plaatsvinden. Externe transities zijn steeds lastiger te vertalen naar veranderingen intern; er ontstaat een gat tussen de gewenste transitie en de feitelijk verandering of op z'n best transformatie. Organiseren *in* organisaties verschuift en maakt deels plaats voor het organiseren *tussen* organisaties én andere partijen. Bestaande organisaties moeten in het licht van deze ontwikkelingen eigenlijk de competentie ontwikkelen om zichzelf gedeeltelijk op te heffen.

Ondertussen ontstaat er een relevant en actueel organisatie-dilemma: wat moet 'conventioneel' en wat moet als netwerk georganiseerd worden? De omgeving wordt immers deel van de organisatie en vice versa. De tragiek is wel dat veel, zo niet heel veel bestaande organisaties daar niet voor toegerust zijn. Daardoor wordt het 'gat' tussen 'buiten' en 'binnen' alleen maar groter. Doormodderen, volop de transitie in of verdwijnen; dat zijn zo'n beetje de

(maar achteraf is alles verklaarbaar en soms te begrijpen) zijn we misschien wel koplopers geweest en te vroeg in het verkennen van toekomstbestendig denken over kwaliteit, buiten 'de' organisatie in ketens en netwerken.

### Toekomstbestendig kwaliteitsdenken

De stelling is te verdedigen dat we op weg zijn naar een nieuwe organisatie- en samenwerkingskunde. Een hybride vorm van organiseren, functioneel-rationeel en netwerkorganiseren naast en door elkaar heen. De tot nu toe ontwikkelde concepten (eerst EFQM en later ISO 26000 en de ISO 9001-familie) richten zich in eerste instantie op organisaties en ketens. Als deze stelling klopt, hoe ziet toekomstbestendig kwaliteitsdenken er dan uit? Niet zelden leidt dit soort ontwikkelingen tot management- en organisatievragen waar we niet goed raad mee weten en tot dilemma's die niet op te



lossen zijn. Op het gevaar af er naast te zitten doe ik bij deze een voorstel van onderwerpen en daaraan gerelateerde vragen die in een dergelijk denken aan de orde zouden moeten komen.

1. In navolging van EFQM/ISO 26000 zou er een gelijksoortige 'holistische' organisatiebenadering voor netwerken moeten komen. Eigenlijk is het beter om hier te spreken van een 'organiseer'benadering in plaats van een 'organisatie'benadering. Een relevante vraag is waar de kwaliteitsborging in een dergelijk netwerkperspectief gepositioneerd kan worden.
2. Netwerken wijken ten principale af in hun bestuursstructuur ten opzichte van conventionele organisaties. Van verticaal managen gaan we naar horizontaal regisseren; positiemacht maakt plaats voor leiding geven zonder 'sterren en strepen'. Dit stelt eisen aan leiderschap én aan de stijl en competenties van de deelnemers in het netwerk.
3. Als we toegroeien naar netwerken van verschillende partijen (burgers, bedrijven en overheden) die samen investeren in én de vruchten plukken van waardecreatie, dan is een niet onbelangrijke vraag hoe die partijen komen tot een rechtvaardige verdeling van waarden, zeker als er sprake is van een mix van zowel 'tangible' als 'intangible' waarden.

Er zijn zeker nog andere punten te benoemen, maar ik beperk me voor het moment even tot deze drie.

## Conclusies

We leven in een spannende tijd, een tussentijd, een tijd van transitie. Op alle mogelijke plaatsen in de maatschappij ontstaan nieuwe en uitdagende initiatieven en denkbeelden over de inrichting van een maatschappij en een economie van de toekomst. De snelheid waarmee dat op ons afkomt en vorm krijgt neemt exponentieel toe. Grappig genoeg is de notie van en de behoefte aan kwaliteit

daarbinnen eigenlijk springlevend, maar wel vanuit een ander perspectief. We willen de kwaliteit van voedsel, van scholing, van bejaardenzorg, van energie, en van ... met elkaar benoemen, organiseren en borgen.

Het realiseren van kwaliteit is niet langer een product of een organisatiekundige opgave. Steeds meer is het een brede interorganisatiele uitdaging met als gevolg dat buiten de conventionele structuren en tussen organisaties uiteindelijk de nieuwe uitdaging komt te liggen om kwaliteit te borgen. De beweging richting het organiseren tussen organisaties vraagt om een mentaal lastige trapeze-act. Het vraagt om deels afscheid te nemen van het oude (maar het ook weer niet wegdoen), terwijl het netwerkorganiseren met een steeds grotere snelheid op ons afkomt.

De betekenis van toekomstbestendige kwaliteit is gebaseerd op samenwerkingskunde tussen organisaties en partijen in bedrijven, ketens en netwerken. Het zal echter niet meevallen deze te realiseren. Het vraagt om afscheid nemen van heel veel conventioneel industrieel denken, terwijl dat wat daarvoor in de plaats komt, nog in de kinderschoenen staat. Wat we daarmee moeten en kunnen, ontdekken we en het krijgt vorm terwijl het op ons afkomt. Op het snijvlak van wat we weten en wat we ontdekken kan misschien nog wel het beste een 'community of practice' ontstaan, een kweekvijver, een ontdekkingsplek, een 'living lab' waarin partijen met elkaar komen tot het ontdekken van nieuwe organisatiekundige aanpakken in netwerken. De metafoor is dat we de rivier afvaren op weg naar een stroomversnelling, terwijl de boot wel te water is gelaten, maar deels nog gebouwd moet worden. Maar dat de geschetste ontwikkelingen wel eens tot een nieuwe kwaliteitskunde zouden kunnen leiden, is een nog niet zo gekke gedachte.

## Literatuur

- Foster, D. (2007). *Towards a third generation of quality management*. PhD Radboud University Nijmegen.
- Jonker, J. (eds.) (2015). *Nieuwe Business Modellen: Samen werken aan Waardecreatie*. Den Haag: Academic Service.
- Reichling, A. en Jonker, J. (2013). *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement*. Deventer: Kluwer.
- Witte, M. de en Jonker, J. (2013). *De Kunst van Veranderen*. Deventer: Kluwer.

## Auteur

Jan Jonker is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Ook is hij laureaat van de Chaire Pierre de Fermat (leerstool) aan de Toulouse Business School in Toulouse (Frankrijk). Zijn onderzoek bevindt zich op het snijvlak van duurzaamheid, strategie en transitie. Jonker publiceerde de afgelopen jaren boeken als *Duurzaam Denken Doen*, *Werken aan de WEconomy* en *Nieuwe Business Modellen*. Wie kennis wil maken met zijn denkwereld kan kijken naar de TEDx uit begin 2015: [bit.ly/1DJRV8i](https://bit.ly/1DJRV8i). Hij is te bereiken via: [j.jonker@fm.ru.nl](mailto:j.jonker@fm.ru.nl).

Illustraties: Justus Bottenheft